

Band 4
Reihe: Agrarökonomie

HERAUSGEBER
Achim Spiller und Ludwig Theuvsen

Justus Böhm, Friederike Albersmeier und Achim Spiller (Hrsg.)

Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit



**Nachhaltigkeit als kommunikationspolitische Herausforderung der
niedersächsischen Fleischwirtschaft**

Reinhard Pfriem, Hedda Schattke, Karsten Uphoff

1 Zur Notwendigkeit der Integration des Nachhaltigkeitskonzeptes in der Fleischbranche

Im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft, insbesondere im Sektor der Fleischwirtschaft, verschärfen sich die Wettbewerbsbedingungen zunehmend. Durch die Globalisierung gelangen neue Wettbewerber auf den Markt, die aufgrund unterschiedlich begründeter (zum Teil komparativer) Kostenvorteile günstiger produzieren und ihre Erzeugnisse häufig zu Dumpingpreisen vermarkten. So bauen auch Länder wie die USA – in denen bereits Überkapazitäten vorhanden sind – ihre Produktion weiter aus. Steigende Anforderungen an die Lebensmittelsicherheit und den Tier- und Umweltschutz, wie bspw. die Schweine-Salmonellen-Verordnung, werden seitens der europäischen sowie der nationalen Gesetzgeber an die Unternehmen herangetragen und sowohl die sich wandelnden Verbrauchereinstellungen als auch die gesellschaftliche Akzeptanz der Tierproduktion wirken auf die Hochverdichtungsregionen der Nutztierhaltung, wie Niedersachsen, in besonderem Maße ein (Blaha et al. 2008).

Im medial vermittelten Scheinwerferlicht einer immer kritischer werdenden Öffentlichkeit steht die Fleischwirtschaft nicht erst seit gestern. Allerdings scheinen sich in jüngster Vergangenheit einige Umfeldbedingungen für die Branche verschoben zu haben – auf welche die Unternehmen proaktiv reagieren sollten. Insbesondere unter dem derzeitigen Einfluss des Bio-Booms, der Krisenfälle und Gammelfleischskandale, des Klimawandels sowie der Verschärfung der Tierschutzprobleme, wie bspw. bei der Ferkelkastration, nehmen umwelt- und tierethische Diskussionen in der Fleischwirtschaft zu. Breitere gesellschaftliche Diskurse und auch kulturelle Prozesse,¹ die zu einer weiteren Entfremdung der Verbraucher von der Fleischproduktion führen, wirken auf den Konsum und damit unmittelbar auch auf das Geschehen in der Branche ein. Um diesen Veränderungen zukünftig erfolgreich begegnen zu können, wird im Teilprojekt 9 des FAEN Verbundprojektes², „Kommunikationsstrategien von

¹ Nach Schattke (2008: 55) wirken insbesondere gesellschaftliche Diskurse und kulturelle Prozesse über die Gesellschaft auf die Unternehmen ein und stellen diese vor neue, kommunikationspolitische Herausforderungen. Unter gesellschaftlichen Diskursen werden u. a. die Krisenfälle, der ansteigende Bio-Boom und Klimadiskurs verstanden, wohingegen die kulturellen Prozesse den Wandel der Beschleunigung, Technisierung und Spezialisierung in der Entwicklung der Fleischwirtschaft implizieren, der die Entfremdungstendenzen seitens der Gesellschaft weiter befördert.

² Das Ziel des FAEN Verbundprojektes ist die Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Fleischwirtschaft durch ein Leitbild Nachhaltigkeit zu erhalten. Dieses Leitbild soll den ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten der Nachhaltigkeit Rechnung tragen.

Unternehmen der Ernährungswirtschaft im Bereich tierische Produktion und Verarbeitung“, die Hypothese vertreten, dass diesen Herausforderungen nur mit einer an nachhaltigen Grundsätzen ausgerichteten Unternehmens- und Kommunikationspolitik begegnet werden kann. Eine weitere These ist, dass diese Entwicklungen keinesfalls nur als unternehmensspezifische – allein zu bewältigende – Herausforderungen zu charakterisieren sind. Es scheint vielmehr so, dass den hier skizzierten Branchenherausforderungen nur gemeinsam (entlang der gesamten Wertschöpfungskette) zu begegnen ist.

Begrifflichkeiten wie CSR (vgl. Baur 2008, Heyder/Theuvsen 2008), Reputation (vgl. Albersmeier/Spiller 2008), Corporate Governance und Nachhaltigkeit (branchenübergreifend Pfriem 2006: 295-370) sind insofern Schlagworte auch in der aktuellen wissenschaftlichen Forschung zur Fleischwirtschaft geworden. Sie markieren Anforderungen, die u. a. von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und Konsumenten gestellt werden und auf welche die Unternehmen der Fleischwirtschaft reagieren müssen. „Klasse statt Masse“ und der Ruf nach einer nachhaltigen Ernährungskultur (vgl. auch Pfriem et al. 2006) wurden an prominenter Stelle bspw. auch im Rahmen der Grünen Woche 2008 thematisiert. So erschienen diesbezüglich Artikel in der Lebensmittelzeitung, bspw. über die „neuen Fragen der Verbraucher“ und es wird festgestellt, dass Fleisch mehr Wertschätzung brauche: „Nicht mehr nur auf Frische, Qualität und Sicherheit von Fleisch und Wurst legen Verbraucher Wert. Vielmehr werden sie künftig den Produktionsbedingungen mehr Augenmerk schenken und Aspekte des Tierschutzes, von Umweltbelastungen und Sozialstandards mit in ihre Kaufentscheidung einfließen lassen. Die Wertschätzung für das Produkt Fleisch zu steigern und damit auch die Chance, eine höhere Wertschöpfung innerhalb des Produktionsprozesses realisieren zu können, hängt unmittelbar mit diesen Fragen zusammen“.³

Dass die Kommunikationspolitik für die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft eine zunehmende Herausforderung darstellt, ist nicht allgemein neu (Bruhn 2008), doch im Lichte des Konzepts der Nachhaltigkeit in der Ernährung (u. a. Brunner/Schönberger 2005; Pfriem et al 2006; Antoni-Komar et al. 2008) wird die Komplexität und die Besonderheit des Themas deutlich. Nachhaltigkeit und Fleisch stehen insbesondere im ernährungsökologischen Kontext in einer zwiespältigen Position zueinander. Wenn man die in dieser wissenschaftli-

³ LZ, 25.01.2008, Nr. 4: Fleisch braucht mehr Wertschätzung, S. 26.

chen Disziplin anerkannten Kriterien der Nachhaltigkeit (Spitzmüller et al. 1993, 161 u. 175; Koerber et al. 1993) zu integrieren versucht, dann führt die Diskussion zwangsläufig zur Frage der Mengenreduktion des Fleischkonsums, was mit dem Fokus auf die Herstellerperspektive der Fleischwirtschaft im ersten Schritt sehr problematisch zu sein scheint. Scheinbar wird „die Botschaft Nachhaltigkeit umso komplizierter, je mehr man von ihr weiß“⁴.

So stellt sich die Frage an die Branche: wie können die nächsten Schritte zu einer nachhaltigen Fleischwirtschaft aussehen und wie sollen diese kommuniziert werden? Die Darstellung unserer empirischen Untersuchungen bezüglich der Kommunikation von Nachhaltigkeit ist Inhalt dieses Beitrages und liefert erste Erkenntnisse über die Vorstellungen der Branche.

2 Nachhaltigkeit als Kommunikationsstrategie für die niedersächsische Fleischwirtschaft – Darstellung der Ergebnisse

Die nun folgenden empirischen Ergebnisse sind im Zuge des vom Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur finanzierten interdisziplinären FAEN Verbundprojektes entstanden, das zum Ziel hat, ein Leitbild Nachhaltigkeit für die niedersächsische Fleischwirtschaft zu entwickeln und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Region zukunftsfähig zu erhalten.⁵ Diese hier zusammengefassten Studien wurden im Rahmen des Teilprojekts 9 erarbeitet, das sich mit den Kommunikationsstrategien von Unternehmen der Ernährungswirtschaft im Bereich tierische Produktion und Verarbeitung beschäftigt.

2.1 Schwachstellen und Leistungsdefizite in den Kommunikationsstrategien der Hersteller

Eine erste empirische Sondierungsstudie (ausführlicher in Schattke 2008) sollte insbesondere die in der Branche geteilten Vorstellungen von Nachhaltigkeit, ihrer Kommunikation und den vorherrschenden Kommunikationsstrategien beschreiben. Im Zuge geführter Interviews sollten die befragten Branchenvertreter u. a. die folgenden Fragestellungen beantworten: Was sind mögliche Ursachen für diese bereits identifizierten Kommunikationsdefizite⁶, wie kom-

⁴ LZ, 28.09.2007, Nr. 39: Der Ökobrauer, S. 46f.

⁵ ausführlicher unter www.verbundprojekt2-faen.de.

⁶ Den Schnittpunkt zu einem vorher an den Lehrstühlen von Prof. Dr. Reinhard Pfriem (LAUB) und von Prof. Dr. Thorsten Raabe (AM) durchgeführten BMBF-Projekt OSSENA bildet ein Ergebnis des Projektmoduls Handel, dass das regional-nachhaltige Markenprogramm im Fleischbereich eines niedersächsischen Handels-

munizieren niedersächsische Unternehmen der Fleischwirtschaft nachhaltige Produktions- und Verarbeitungsmethoden sowie Qualitäten, und wo liegen für sie mögliche Differenzierungspotenziale?

Die Datengrundlage bildeten Gespräche mit Expertinnen und Experten, d. h. Unternehmensvertretern von Herstellern, und zur inhaltlichen Absicherung auch der ihnen vor- und nachgelagerten Stufen in der Wertschöpfungskette von Fleisch- und Wurstwaren in Nordwestdeutschland. Gleichzeitig wurden also auch Handel und Erzeuger⁷ in die Betrachtung einbezogen, um eine möglichst genaue Analyse der vorherrschenden Rahmenbedingungen und Strukturen zu erhalten. Für die vorliegende Studie wurden leitfadengestützte Experteninterviews im Sommer/Herbst 2007 durchgeführt und anschließend ausgewertet. Die Grundlage für den teilstrukturierten Leitfaden bildete das Integrierte Marketingkonzept von Meffert (2000: 26f.).

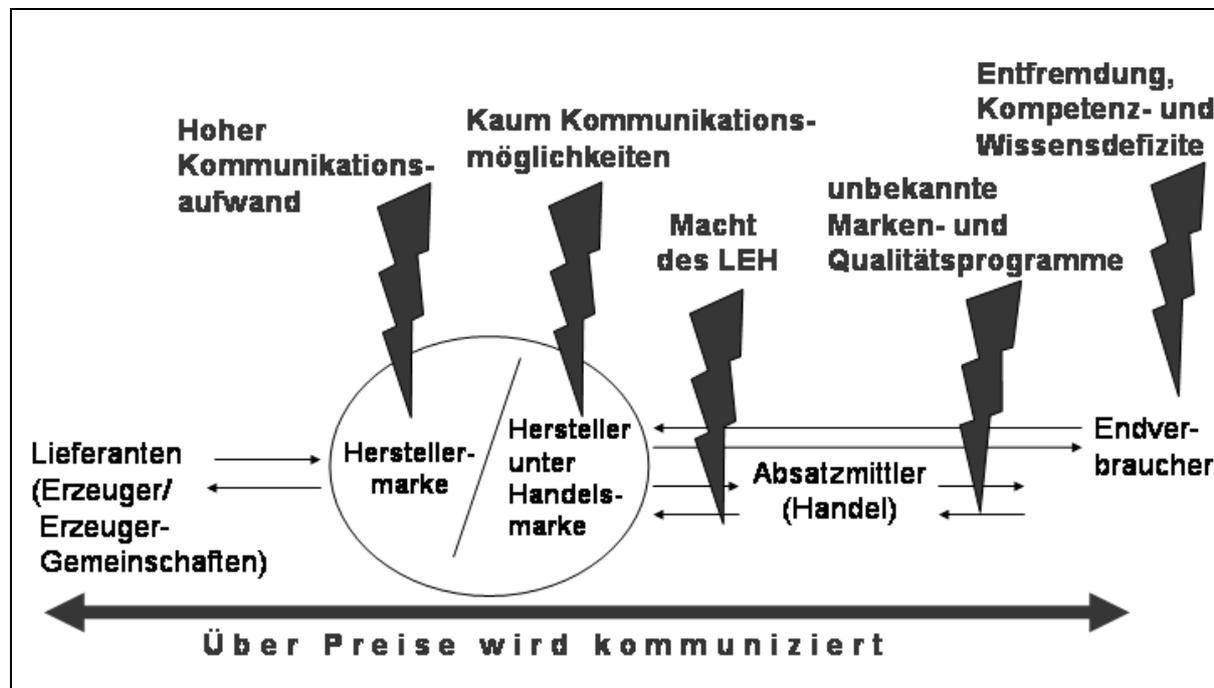
Im Zuge der Auswertung wurden die folgenden (hier nur kurz skizzierten) Herausforderungen, Schwachstellen und Defizite festgestellt (s. Abbildung 1):

- Hoher Kommunikationsaufwand bei Herstellermarken
- Kaum Kommunikationsmöglichkeiten bei Herstellern unter einer Handelsmarke
- Die Macht des Lebensmitteleinzelhandels (LEH)
- Unbekannte Marken- und Qualitätsprogramme
- Preiskommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette
- Kooperationsdefizite
- Entfremdung, Kompetenz- und Wissensdefizite.

unternehmens unter den Endverbrauchern und auch unter den eigenen Verkaufsmitarbeiter/innen größtenteils unbekannt war. Die Kommunikation wurde hier meist nur unter Verwendung herkömmlicher Kommunikationsmittel (Handzettel und Zeitungsbeilagen) betrieben (Uphoff 2006; Raabe/Uphoff 2006), so dass das Besondere der Erzeugnisse, die besondere Qualität oder die Produktherkunft nicht hervorgehoben werden konnte. Hier wurde deutlich, dass Nachhaltigkeit für die niedersächsische Fleischwirtschaft insbesondere auch eine kommunikationspolitische Herausforderung darstellt, an die in diesem laufenden Projekt angeknüpft wurde.

⁷ Gerade in Bezug auf die Kommunikation und die Beziehungen der Unternehmen untereinander erschien es notwendig, die Meinungen anderer Stufen der Wertschöpfungskette mit aufzunehmen, um eine zu einseitige Sicht zu vermeiden.

Abbildung 1: Kommunikationsdefizite und Schwachstellen in der niedersächsischen Fleischwirtschaft



Quelle: Schattke 2008: 21

Die Defizite, die in der obigen Abbildung unter „hoher Kommunikationsaufwand“ der Herstellermarke und „kaum Kommunikationsmöglichkeiten“ abgebildet sind, werden als strategisch relevante strukturelle Defizite identifiziert. „Die Macht des LEHs“ geht zurück auf Macht- und Entscheidungsverhältnisse in der Beziehung zwischen Hersteller und Handel und führt nicht zuletzt auch zu den „unbekannten Marken- und Qualitätsprogrammen“ seitens der Endverbraucher.⁸ Gleichwohl tangieren diesen Bereich auch die Instrumente der Kommunikation sowie die inhaltliche Gestaltung und Umsetzung, die neben der absatzbezogenen auch die Kommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette einschließt. Die Defizite in der Kooperation liegen vor allem in den nicht-marktlichen Kooperationen mit den Stakeholdern der Unternehmen. Insbesondere seitens der Endverbraucher wurden zunehmende Prozesse der „Entfremdung, Kompetenz- und Wissensdefizite“ aufgeführt, die schließlich als *die* gesellschaftlichen Herausforderungen der Branche festgehalten werden können.

⁸ Häufig ist die relative Bedeutung relevanter Geschäftsbeziehungen für den eigenen Umsatz aus Handelssicht geringer als aus Herstellersicht. Handelsunternehmen besitzen hier also Vorteile, die mögliche Auslistungsverluste für sie senken bzw. deren Ausgleich ermöglichen. In diesem Sinne stellt die symmetrische Machtverteilung in Hersteller-Händlerbeziehungen nach allgemeiner Anschauung eher die Ausnahme denn die Regel dar.

Es wird deutlich, dass sich die Defizite in der Kommunikation der Hersteller sehr stark auf strategisch relevante strukturelle Bereiche beziehen und die Macht des Herstellers eindeutig abhängig ist von der jeweilig eingegangenen Beziehung der Hersteller zum Handel. Die unbekanntenen Marken- und Qualitätsprogramme sowie die Preiskommunikation innerhalb der Wertschöpfungskette sind zusätzlich zu den strukturellen Defiziten auch ein Problem der Gestaltungs- und Umsetzungspotenziale hinsichtlich genutzter Instrumente und Inhalte der Kommunikation (wie bspw. die Preis- vs. Qualitätskommunikation), die sich gravierend auf eine konstante Markenpflege und eine vertrauensvolle endverbrauchergerichtete Kommunikation auswirken. Diese Schwachstellen werden zusätzlich verstärkt durch die fehlenden Stakeholderdialoge der Branche, die aber eine unbedingte Notwendigkeit im Bereich der gelebten Nachhaltigkeit(-skommunikation) darstellen (vgl. Freeman 1984). Zuletzt wirken in besonderem Maße die Entfremdungsprozesse der Endverbraucher auf die kulturelle Anschlussfähigkeit der Kommunikation ein. Diese aufgeführten Defizite und Schwachstellen tragen in ihrer Gesamtheit dazu bei, dass, insbesondere unter den aktuellen Branchenherausforderungen, die Unternehmen der niedersächsischen Fleischwirtschaft nachhaltige Produktions- und Verarbeitungsprozesse nicht in bestmöglicher Weise kommunizieren können.

Im Zuge der geführten Interviews konnte außerdem nachgewiesen werden, dass Nachhaltigkeit in ihrer Bedeutung recht heterogen interpretiert wird. Entsprechende Befunde veranlassen uns, eine weitere empirische Untersuchung durchzuführen (ausführlicher in Uphoff/Schattke 2008). Wesentliche Ergebnisse dieser zweiten, quantitativ angelegten Studie werden im Folgenden beschrieben.

2.2 *Hersteller zwischen Preisdruck und nachhaltiger Qualitätsprofilierung*

Im Projektvorhaben wird angenommen, dass die niedersächsische Fleischwirtschaft in erster Linie preisfokussierte Vermarktungsansätze präferiert. Danach spielt die Preissetzung im Zuge der Ausgestaltung marketingstrategischer und -instrumenteller Ansätze gegenwärtig eine dominierende Rolle. Solche Marketingstrategien, die bspw. nachhaltige Verkaufsargumente thematisieren, sind demnach die absolute Ausnahme. Ob und inwieweit diese Hypothese die tatsächliche Situation in der Branche widerspiegelt, wurde im Zuge einer repräsen-

tativen Befragung der Branche untersucht.⁹ Im Detail sollten dabei die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. *Wie bestimmt oder unbestimmt geht die Branche mit dem Begriff Nachhaltigkeit um?*
Zur Beantwortung dieser Frage wurde evaluiert, welche Schlagworte mit dem Begriff in Verbindung gebracht werden und welche nachhaltigen Ziele in den befragten Unternehmen festgelegt wurden.
2. *Wie schätzt die Branche die selbst angebotenen Fleischqualitäten ein?* Zur Bewertung entsprechender Zusammenhänge wurde erfragt, wie die Unternehmen den Grad der Differenzierung der im Fleischmarkt angebotenen Produkte und Dienstleistungen hinsichtlich ihrer Qualität einschätzen und woran sie mögliche Qualitätsunterschiede festmachen.
3. *Wie schätzen die Unternehmen ihre aktuelle marketing- bzw. kommunikationspolitische Situation ein?* Hierzu wurde im letzten Teil der Befragung insbesondere untersucht, welche grundlegenden Vorstellungen die Branche von „guter und schlechter Kommunikationspolitik“ hat.

Zunächst bestätigten 83 % der befragten Unternehmensvertreter/innen, dass ihnen der Begriff Nachhaltigkeit bekannt ist. Das entspricht immerhin einem sehr viel höheren Bekanntheitsgrad als verschiedene Studien regelmäßig für die Gesamtbevölkerung nachweisen können.¹⁰ Danach schwankt die Bekanntheit des Begriffs in der Bevölkerung zwischen unter ca. 30 und 60 %. Daraus ist zunächst einmal zu schließen, dass die Branche grundsätzlich Notiz von der bereits annähernd zwei Jahrzehnte währenden Diskussion zum Thema genommen hat und man dem Gros der Bevölkerung durchaus etwas voraushat. Inwieweit dieses „Kennen“ jedoch

⁹ Die Befragung wurde als Computer Assisted Telephone Interview (CATI) unter Anwendung eines voll standardisierten Fragebogens durchgeführt. Die Befragung der Branchenvertreter/innen erfolgte in einem Zeitraum von ca. vier Kalenderwochen im Mai und Juni 2008. Die Befragung beschränkte sich auf niedersächsische Unternehmen. Insgesamt konnten 114 Unternehmensadressen recherchiert werden. An der Befragung nahmen 46 Unternehmensvertreter/innen bzw. 45 Unternehmen teil, das sind ca. 40 % der angerufenen Unternehmen. Bezogen auf die wahrscheinlich vorhandenen Unternehmen in Niedersachsen, konnte damit ca. jedes dritte Unternehmen befragt werden (vgl. Uphoff/Schattke 2008).

¹⁰ Während eine aktuelle Studie der Universität Hohenheim nachweist, dass ca. 55 % der Gesamtbevölkerung den Begriff der Nachhaltigkeit kennen, weist eine repräsentative Bevölkerungsumfrage zum Umweltbewusstsein der Philipps-Universität Marburg nach, dass die Bekanntheit seit einigen Jahren regelmäßig unter 30 % liegt (vgl. Kuckartz/Rheingans-Heintze 2006: 1).

nur oberflächlich und unbestimmt ist bzw. wie die Branche den Begriff Nachhaltigkeit tatsächlich inhaltlich deutet, sollte mit einer weiteren Frage geklärt werden. Hierzu wurde erfragt, *welche drei Begriffe den Befragten spontan zum Thema Nachhaltigkeit einfallen*. Knapp 9 % der Befragten gaben dabei in einer ersten Nennung an, dass ihnen zum Thema Nachhaltigkeit zunächst das Schlagwort „Qualität“ einfällt. An zweiter Stelle – mit knapp 7 % der Nennungen – rangierte der Begriff „Rückverfolgbarkeit“. Danach folgten zahlreiche Antworten mit jeweils einer Nennung: „Energie“, „Exaktheit“, „Fertigpackungsverordnung“, „Integrierte Betriebe“, „Kundenkontakt“, „Langfristigkeit“ etc. Die zweite und dritte Nennung bestätigten diese Deutungs- bzw. Begriffsvielfalt – hier wurde kein Begriff häufiger als einmal genannt. Mithin tauchen auch Begriffe wie: „Regionalität“, „artgerechte Tierhaltung“, „Prozessoptimierung“, „Ressourcenschutz“ etc. jeweils nur ein einziges Mal auf.

Welche Bedeutung das Thema Nachhaltigkeit für die unternehmerische Zielfindung hat, sollte mit der folgenden Frage geklärt werden. Hierzu wurde erfragt, *welche konkreten Ziele zum Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen festgelegt wurden*. Diese Frage wurde von knapp 35 % der befragten Unternehmensvertreter/innen beantwortet. Anders formuliert: 16 der 45 befragten Unternehmen haben eigenen Angaben nach Ziele zum Thema Nachhaltigkeit fixiert. Die von diesen Unternehmen gegebenen Antworten belegten ein sehr heterogenes Verständnis von Nachhaltigkeit – mit anderen Worten: ein branchenweit geteiltes (nachhaltiges) Zielbündel konnte nicht dokumentiert werden. Ziele, die genannt wurden, waren u. a.:

- Aufbau eines Umweltmanagementsystems
- Entwicklung eines Markenfleischprogramms
- Aufbau von Infosystemen zur Prozessoptimierung
- Energieeffiziente Prozesse
- Aufbau eines Systems zur Rückverfolgbarkeit
- etc.

Die übrigen genannten Ziele deuten wiederum darauf hin, dass Nachhaltigkeit recht breit ausgelegt wird. So wurden „Budgetziele“, „dauerhaftes Geschäft suchen“ oder der „Aufbau von Informationssystemen zur Prozessoptimierung“ als wesentliche nachhaltige Ziele benannt.

Alles in allem legen die Daten den Schluss nahe, dass die Vielfalt und Breite der gesellschaftlichen Diskussion nachhaltiger Themen sich sehr direkt auf die Fleischwirtschaft übertragen und zu einem recht heterogenen und uneinheitlichen Nachhaltigkeitsverständnis geführt hat. Exakte und branchenweit geteilte Vorstellungen zur Nachhaltigkeit existieren nicht.

Neben einer ersten Einschätzung zur Bestimmtheit oder Unbestimmtheit im Umgang mit dem Begriff Nachhaltigkeit sollte im Zuge der Befragung auch geklärt werden, welche Auffassung die niedersächsische Fleischwirtschaft von den selbst angebotenen Qualitäten hat. Hierzu sollte insbesondere beantwortet werden, wie die Befragten den Grad der Qualitätsdifferenzierung der im Fleischmarkt angebotenen Produkte einschätzen und im Folgenden, wie die Befragten vorhandene Qualitäten bei Fleisch unterscheiden. Überraschenderweise konnte in diesem Evaluationszusammenhang nachgewiesen werden, dass die in zahlreichen Veröffentlichungen immer wieder zitierte These, bei den angebotenen Fleischprodukten seien kaum Qualitätsunterschiede auszumachen, von den hier befragten Vertretern/innen der Fleischwirtschaft überwiegend nicht bestätigt wird. Vielmehr ist zu konstatieren, dass die Branche für ihre eigenen Angebote starke Qualitätsunterschiede annimmt. So sehen immerhin nahezu 74 % der befragten Unternehmen Unterschiede im Hinblick auf die Qualität der angebotenen Unternehmensleistungen (wobei sich die Zerlege- und Schlachtbetriebe kaum von den Herstellern und Verarbeitern unterscheiden).¹¹

Im Folgenden wurden die Befragten gebeten, zu sagen, woran sie denn diese Qualitätsunterschiede festmachen. Dabei wurde (an erster Stelle) von ca. 13 % der Unternehmensvertreter/innen „der Geschmack“ des Fleisches genannt. 11 % der Befragten gaben an, dass wesentliche Unterschiede insbesondere an den „Inhaltsstoffen“ festzumachen sind. Jeweils ca. 9 % sagten, dass sich Qualitätsunterschiede an der „Frische“, am „Aussehen“ oder an der „Konsistenz“ der Produkte konkretisieren. Darüber hinaus gaben ebenfalls 9 % der Befragten an, dass wesentliche Unterschiede insbesondere im „Preis“ begründet sind. Interessanterweise wurden bei der Beantwortung dieser Frage kaum Qualitätsmerkmale genannt, die sich auf explizit nachhaltige Qualitätskriterien beziehen: Stichworte wie „Bio“ oder „besondere Haltungsformen“ wurden an dieser Stelle nur vereinzelt angeführt. Alles in allem scheint die

¹¹ Anm. d. Verfasser: Inwieweit diese Wahrnehmung auch von den Abnehmern bzw. Kunden der befragten Unternehmen geteilt wird, sei an dieser Stelle einmal dahingestellt.

Qualitätsdifferenzierung in der Branche also bislang ohne die Berücksichtigung (unmissverständlich) nachhaltiger Qualitätsmerkmale stattzufinden.

Eine weitere ernüchternde Ausgangsthese der Untersuchung war, dass es der niedersächsischen Fleischwirtschaft bislang nicht gelungen ist, grundlegende (nachhaltige) Differenzierungs- und Profilierungschancen zu entwickeln. Deshalb wird – als weitere zu untersuchende These – unterstellt, dass die Branche kaum vom Nutzen entsprechender Vermarktungschancen überzeugt ist. Im Forschungsvorhaben soll deshalb auch geklärt werden, welche Vorstellungen die Unternehmen vom Nutzen und der Bedeutung unterschiedlicher (kommunikationspolitischer) Strategieansätze haben.

Im Zuge der Befragung konnte zunächst nachgewiesen werden, dass preispolitische Parameter zu den wesentlichen Entscheidungsvariablen der Branche gehören. Fast 80 % der Befragten gaben an, dass eine gute Preispolitik das entscheidende Kriterium für eine erfolgreiche Vermarktung darstellt. Dabei spielte es keine Rolle, ob Schlachtbetriebe oder Verarbeiter/Hersteller befragt wurden. Neben der Bewertung der Bedeutung preispolitischer Setzungen wurden die Befragten gebeten, zu sagen, inwieweit sie im Zuge der Entwicklung konkreter Marketingansätze eher auf sachliche oder emotionale Marketinginhalte und -argumente setzen. Dabei zeichnete sich ebenfalls ein relativ klares Bild ab. 87 % der Befragten sagten, dass sie in Bezug auf ihre Kundenansprache unbedingt sachliche Argumente in den Vordergrund rücken. Lediglich 51 % der Befragten gaben an, dass ihre Kommunikation auch emotional aufgeladen ist bzw. äußerten sich dahingehend, dass ihnen die emotionale Aufladung ihrer Produkte wichtig ist. Es scheint folglich so, dass die Branche bislang vor allem solche Marketingansätze bevorzugt, in denen (eindeutig) messbare Qualitätsmerkmale der Erzeugnisse vorgestellt werden.

Zur Bewertung der Bedeutung verschiedener kommunikationspolitischer Aspekte wurde im Fragebogen ein gesonderter Fragenblock aufgenommen. Dabei wurden insbesondere solche Aspekte abgefragt, die sich sehr direkt auf die kommunikationspolitische Bedeutung der auf den Endverbraucher gerichteten Marketingaktivitäten beziehen. Insgesamt zeigte die Auswertung dieser Fragen, dass den vorgegebenen Statements bzw. den genannten marketingpolitischen Zielen eher durchschnittliche Bedeutungsgewichte zugesprochen werden. Dennoch sagten 65 % der befragten Unternehmen, dass sie der Verbesserung ihres Unternehmensima-

ges beim Endverbraucher eine große bis sehr große Bedeutung beimessen. Lediglich 13 % der Unternehmen gaben an, dass sie dieser Zielsetzung keine Bedeutung zusprechen. Dabei gab es zwischen reinen Schlacht- und/oder Zerlegebetrieben (Mittelwert 3,40) sowie Verarbeitern und/oder Herstellern (Mittelwert 2,54) signifikante Unterschiede. Schlacht- und/oder Zerlegebetriebe schätzen diese Zielsetzung vergleichsweise unwichtig ein.

Im Zuge der (multivariaten) Auswertung einzelner Items zu verschiedenen kommunikationspolitischen Fragestellungen konnte für die Stichprobe insgesamt eine Zwei-Cluster-Lösung errechnet werden.¹²

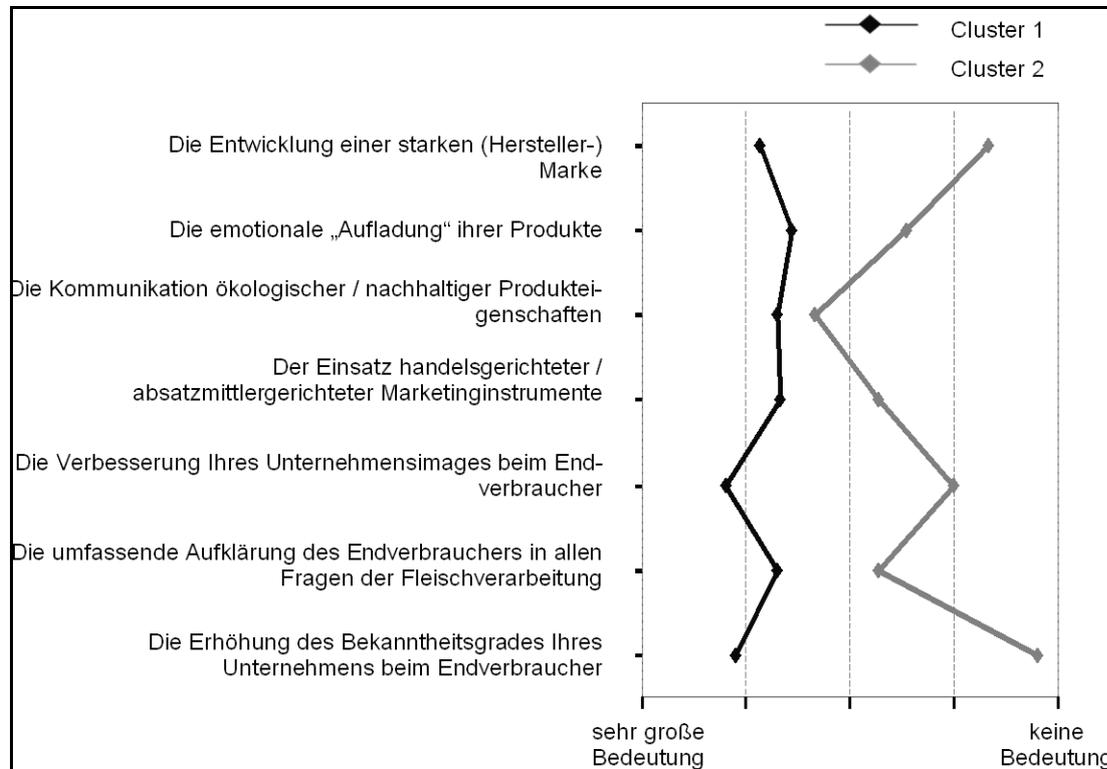
Tabelle 1: Clusterverteilung Kommunikation

	N	% der Kombination	% der Gesamtsumme
Cluster 1	30	66,7%	65,2%
Cluster 2	15	33,3%	32,6%
Kombiniert	45	100,0%	97,8%
Ausgeschlossene Fälle	1		2,2%
Gesamtwert	46		100,0%

Alles in allem deuten die Daten darauf hin, dass ca. 2/3 der befragten Unternehmen eine gewisse marketing- und kommunikationspolitische Affinität unterstellt werden kann. Die Mehrheit der niedersächsischen Fleischwirtschaft scheint also durchaus eine gewisse kommunikationspolitische „Nähe“ ausgebildet zu haben – insoweit neue (nachhaltige) Differenzierungs- und Profilierungsansätze also entwickelt werden sollen, scheint die Branche nicht gänzlich unvorbereitet. Dabei ist allerdings zwischen Verarbeitern und Herstellern sowie Schlacht- und Zerlegebetrieben zu unterscheiden. Im Zuge der Entwicklung einer an nachhaltigen Themen orientierten Kommunikationspolitik wird bei den letztgenannten die Überzeugungsarbeit eine etwas „zähere“ sein.

¹² Das Cluster 1 besteht zu 93,3 % aus Unternehmen die sich als Verarbeiter und/oder Hersteller von Fleisch- und/oder Wurstwaren beschreiben. Lediglich 6,7 % der clusterzugehörigen Unternehmen sind reine Schlacht- und/oder Zerlegebetriebe. Im Cluster 2 ist das Verhältnis ein anderes. Hier sind 73,3 % der Unternehmen Verarbeiter und/oder Hersteller von Fleisch- und/oder Wurstwaren und 26,7 % der clusterzugehörigen Unternehmen reine Schlacht- und/oder Zerlegebetriebe.

Abbildung 2: Frage: „Welche Bedeutung haben die im Folgenden aufgeführten Ziele für Ihre Marketingstrategie?“



3 Die kulturelle Dimension von Nachhaltigkeit: Proaktive Handlungsstrategien für die Fleischwirtschaft

Die vorliegenden Studien konnten neben der Darstellung und Analyse eines aktuellen Standes bezüglich der Leistungsdefizite und Schwachstellen im Marketing der niedersächsischen Fleischwirtschaft auch eine generelle Offenheit der Unternehmen bezüglich der Etablierung nachhaltig orientierter Kommunikationsstrategien und Inhalte generieren, die – was es zu beachten gilt – bisher nicht als gegeben vorausgesetzt werden durfte.

Im genannten OSSENA-Projekt zu Ernährungskultur(en) in Ostfriesland wurde nachhaltige Ernährung vor allem über die Qualitätsmerkmale Regionalität, Saisonalität und ökologische Qualität definiert. Im besonderen Feld der Fleischwirtschaft spielt die Transparenz von Herkunft, Aufzucht und Verarbeitung offensichtlich eine besonders große Rolle. Dass Nachhaltigkeit auf Anbieter- wie Nachfragerseite insbesondere eine kulturelle Herausforderung darstellt, wird im Feld der Fleischwirtschaft sogar besonders deutlich: Kostenführerschaft bei Massenproduktion auf Anbieterseite und stark gesteigener Fleischkonsum eher nach dem

Kriterium Niedrigpreis statt nach Qualitätsgesichtspunkten bedingen sich gegenseitig. Die in den letzten Jahrzehnten herausgebildete geringere Wertschätzung von Lebensmitteln gegenüber früher tritt beim Fleisch besonders deutlich zutage. Der gerade auch in globaler Dimension weiter steigende Fleischkonsum beginnt längst an ökologische Grenzen zu stoßen. Eine zukunftsfähige Perspektive liegt in der Herstellung und dem Konsum von wenigem, dafür aber besserem, nachhaltig erzeugtem, Fleisch. Das hat eher mit mehr Genuss und Gesundheit zu tun als mit dem von manchem beschworenen Konsumverzicht. Weniger ist mehr bzw. kann zumindest mehr sein. Die Herausforderungen für eine nachhaltige Fleischwirtschaft zeichnen sich inzwischen also deutlicher als früher ab und werden immer mehr zu einer kulturellen Herausforderung, was die Notwendigkeit eines kulturalistischen Zugangs zur Betriebswirtschaftslehre aufzeigt.

Die kulturalistische Analyse von Unternehmensstrategien „macht es sich somit zur Aufgabe, die besonderen Selbstverständnisse aufzuklären, mit denen Unternehmen als gesellschaftliche Akteure in der Verfolgung ihrer Strategien operieren“ (Pfriem 2008: 78). Gleichzeitig ist durch den kulturalistischen Ansatz auch der Einbezug sich verändernder gesellschaftlicher und kultureller Prozesse in den Diskurs des strategischen Managements gewährleistet, der sich durch die kulturelle Aufgeladenheit der immer rekursiv betrachteten Beziehung zwischen Unternehmen und Konsumenten vollzieht und gleichzeitig dazu führt, die Unternehmensstrategien als kulturelles Angebot an die Gesellschaft zu verstehen (vgl. Pfriem 2006: 183). Dies führt nicht zu weiteren Erschwernissen oder zusätzlichen Anforderungen an die Unternehmen, vielmehr können durch den Einbezug des Kulturellen neue Wege eingeschlagen oder zumindest der Zugang zu ihnen über eine explizitere und anschlussfähigere Analyse ermöglicht werden. Wenn die Unternehmen die Kultur, d. h. die symbolischen Ordnungen, nach denen die Menschen ihre sozialen und kulturellen Praktiken unter den besonderen geschichtlichen, geographischen, sozialisationsbedingten etc. Verhältnissen gestalten, mit einbeziehen, können neue Handlungsoptionen und Chancen für die Unternehmen entwickelt werden, da dieser Einbezug eine sinnstiftende Funktion impliziert und auch Innovationen und Veränderungen generieren kann. Eine proaktive Handlungsstrategie könnte bspw. sein, nicht länger bestehende Wertminderungen im Felde der Fleischwirtschaft hinzunehmen und im Sinne eines Anpassungsoptimierers zu agieren, sondern akteursorientiert andere, alternative strategische Ansätze zu suchen und zu verfolgen, die dazu führen, dass für die Ernährung wieder mehr

Zeit aufgewendet oder versucht wird, eine höhere Wertschätzung für Fleisch durch eine solche Botschaft in der Werbung zu transportieren.¹³

4 Die Zukunft der nachhaltigen Fleischwirtschaft in Niedersachsen

Vor allem im Bereich der endverbrauchergerichteten Kommunikation der niedersächsischen Unternehmen der Fleischwirtschaft konnten verschiedene Defizite nachgewiesen werden, die sich neben strukturellen Besonderheiten insbesondere auf das jeweilige Engagement der Marketingverantwortlichen (wo es sie denn gab) zurückführen ließen. Nun ging es im Zuge dieser Untersuchung natürlich nicht darum, den Akteuren bis in letzte Detail hinein zu sagen, welche Aspekte von Nachhaltigkeit sie umzusetzen haben oder den nachhaltig gefärbten Spiegel „vorhandener Unzulänglichkeiten“ vorzuhalten. Gleichwohl legen die Ergebnisse der bisher durchgeführten empirischen Arbeit den Schluss nahe, dass der Branche der eine oder andere neue Aspekt nachhaltiger Vermarktungsstrategien noch vermittelt werden kann. Entsprechende Empfehlungen sollten natürlich weniger mit neuen (Branchen-) Beschränkungen zu tun haben, als vielmehr mit der (noch zu vermittelnden!) Überzeugung, am nachhaltigen Qualitätswettbewerb unbedingt positiv zu partizipieren.

Um die Besonderheiten einer nachhaltigen Produktion und Verarbeitung auch im nötigen Maße kommunizieren zu können, ist nach den Ergebnissen zunächst die absatzgerichtete Kommunikation zu verbessern: sei es durch (1) eine stärkere und umfassendere Markenpflege, (2) eine intensivere Kommunikation von Haltungs- und Herstellverfahren oder (3) das Hervorheben besonderer Qualitäten. Dabei sollte Nachhaltigkeit aber nicht (nur) im Sinne einer Kommunikationsstrategie über eine umweltfreundliche und sozial verträgliche Produktion Einzug in die Unternehmen finden und dann enden, sondern sollte insbesondere auch

¹³ So geschehen in einem Werbefilm des Handelsunternehmens Billa, Österreich. „Billa, sagt der Hausverstand“. Hier wird versucht, durch die Botschaft in der Kommunikation Vertrauen und Wertschätzung zu erreichen. Dieser personifizierte Hausverstand, die innere Stimme, soll den Kunden zum Nachdenken und Nachfragen anregen und tritt immer dann hervor, wenn der Kunde sich für ein Produkt entschieden hat. Der Hausverstand hinterfragt hier bspw. im Werbespot (Titel: Was essen wir eigentlich?), wie billig die Hähnchen seien, wenn man bedenke, dass diese auch gefüttert und umsorgt werden müssten, einen Stall bräuchten usw. und wie dann dieser Preis gerechtfertigt werde? (http://www.billa.at/Layouts/dd_bi_single.aspx?folderId=102105&pageId=1011245), zuletzt abgerufen am 05.01.2009). „Statt Tiefpreisschlachten sollen wieder Mindestqualitätsstandards etabliert werden, die den Konsumenten mehr Orientierung und Identität geben sollen und gleichzeitig das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens stärken“, so die Begründung des Unternehmens. (<http://www.nachhaltigewochen.at/filemanager/download/23894/>), zuletzt abgerufen am 06.12.2008)

in grundlegende unternehmenskulturelle Zusammenhänge integriert sein. „Nachhaltige Entwicklung muss als regulative Idee für das zukünftige strategische Management“ (Pfriem 2006b: 348ff.) verstanden und als Aushandlungsprozess begriffen werden, der sich im Austausch mit der Gesellschaft einspielt und sich in Form kommunikativer Maßnahmen mit der Öffentlichkeit äußert. Dieser Dialog sollte selbstreflektierend und partizipierend ausgestaltet sein, um nicht die gesellschaftliche Legitimation zu verlieren oder als flüchtige und oberflächliche Marketingkampagne zu enden (vgl. Jeuthe 2003: 2). In Bezug auf die Unternehmenskultur konnte in der qualitativen Studie seitens der Unternehmen häufig eine eher zwispältige und passive Unternehmenspositionierung und -identität festgestellt werden, da sie aufgrund ihrer häufig eingenommenen Lieferanten- und Dienstleisterposition keine eindeutige, in sich konsistente Linie einnehmen. Sie sind meist rein absatz- und produktionsorientiert und argumentieren, dass im Frischfleischbereich, bspw. beim Kotelett, eine Commodity-Produktion vorherrsche:

„In diesem Markt ist man sehr stark austauschbar, eine Voraussetzung ist, dass man nicht so stark vom Marktpreis abweichen darf“. (Interview mit einem Hersteller, 27. September 2007),

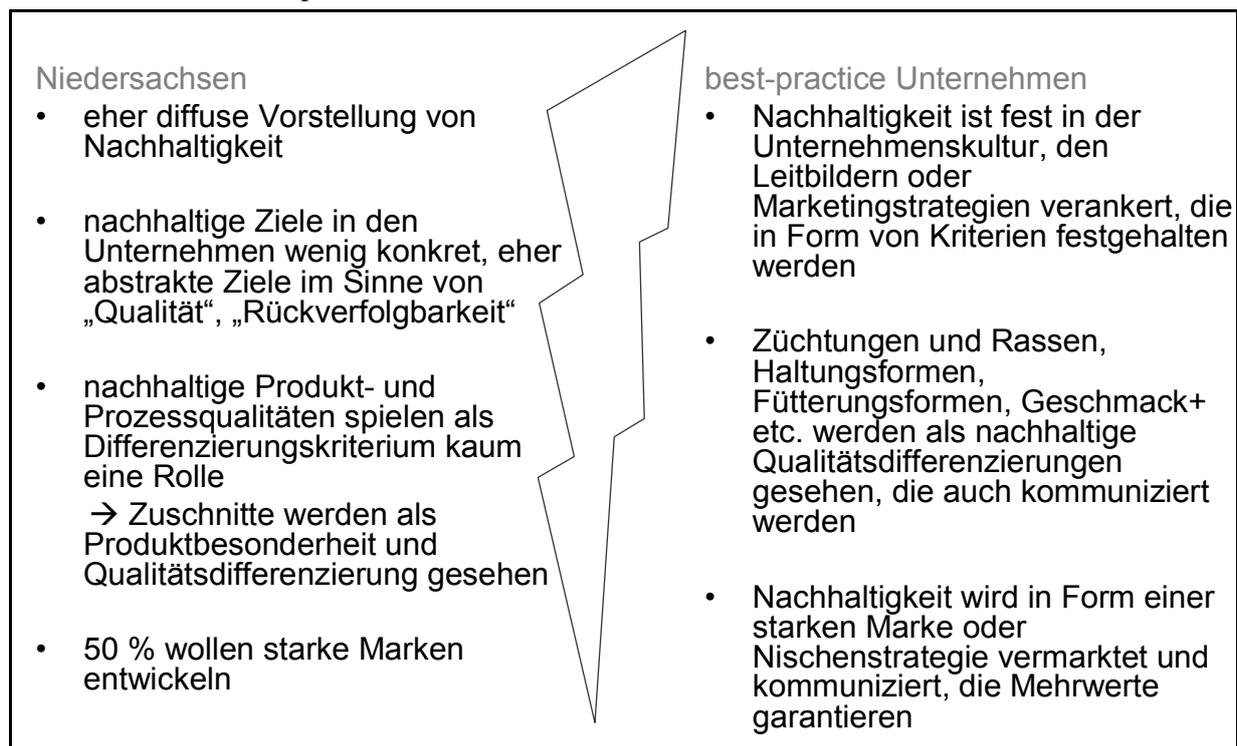
so dass sie lediglich für die verschiedenen Marktsegmente die gewünschten Qualitäten liefern und dabei ihre eigene Ausrichtung und Identität vernachlässigen.

Entsprechende Befunde stützen noch einmal die in diesem Beitrag bereits vertretene These, dass Nachhaltigkeit vor allen Dingen auch einer spezifischen Definition in der Fleischwirtschaft bedarf und als kommunikationspolitische Herausforderung zu interpretieren ist. Üblichen Marketingmanagementansätzen folgend ist hierzu zunächst eine entsprechende Ausrichtung und Unterstützung auf unternehmensstrategischer Ebene sicherzustellen. Nur wenn das Leitbild und die Unternehmenskultur eines Unternehmens insgesamt auf Nachhaltigkeit setzen, kann Nachhaltigkeit authentisch vermittelt und durchgesetzt werden. Erst im zweiten Schritt sind die notwendigen operativen Maßnahmen und Instrumente (die das Marketing bereithält) zu planen und einzusetzen.

Schließlich lässt sich dieser letzte Punkt auf die Gesamtsituation der Kommunikationsstrategien übertragen, die die niedersächsischen Unternehmen dazu auffordert, zunächst Kriterien für Nachhaltigkeit zu fixieren und danach eine in sich konsistentere, strategisch ausgefeiltere

und intensiver geführte Kommunikation zu betreiben und zu entwickeln, die als strategischer Erfolgsfaktor auf die Nachhaltigkeit setzt. Erste Befunde aus einem Benchmarking mit Unternehmen aus Österreich und der Schweiz¹⁴ deuten bereits darauf hin, dass gerade diese Unterschiede der Konsistenz, Authentizität und strategischen Planung wesentliche Erfolgskriterien sind. Während Niedersachsens Unternehmen bei Fragen der Qualitätsdifferenzierung auf Besonderheiten im Zuschnitt setzen und nachhaltige Ziele eher diffus konstruieren und abstrakt definieren, stehen in den best-practice Unternehmen bereits feste, integrierte Ziele in einem kommunizierten Leitbild oder der ausformulierten Unternehmenskultur fest; auch wird eine ausgereifere, differenzierte und individuellere Qualitätskommunikation geschaffen und umgesetzt, die neue, proaktive Pfade für das strategische Management der Unternehmen ermöglichen kann (s. Abbildung 3).

Abbildung 3: Identifizierte Unterschiede zwischen den niedersächsischen Unternehmen und den best-practice Unternehmen



In der praktischen Umsetzung wird schließlich darüber entschieden, ob Nachhaltigkeit lediglich als vordergründige Vermarktungsstrategie gesehen wird oder Potenziale einer gelebten

¹⁴ Diese wurden im Rahmen des FAEN Verbundprojektes durchgeführt und werden 2009 veröffentlicht.

Unternehmenskultur aufweisen kann. Entscheidend für die Unternehmer der Fleischwirtschaft wird es sein, Nachhaltigkeit, insbesondere in ihrer kulturellen Dimension, einzubeziehen und als langfristige Herausforderung zu verstehen, die dann auch in einem rekursiven Wechselspiel in die strategische Planung und Kommunikationspolitik integriert werden muss.

Wie sich die Branche dem „Leitbild Nachhaltigkeit“ weiterhin stellen wird, bleibt Beobachtungs- und Forschungsaufgabe des FAEN-Projektes, das zum Ziel hat, die Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Fleischwirtschaft zu erhalten und in Richtung Nachhaltigkeit auszubauen.

Literatur

- Albersmeier, F. und Spiller, A. (2008): Supply Chain Reputation der Fleischwirtschaft, Diskussionspapier Nr. 0809 des Departments für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung: Göttingen
- Antoni-Komar, I., Pfriem, R., Raabe, Th. und Spiller, A. (2008): Ernährung, Kultur, Lebensqualität: Wege regionaler Nachhaltigkeit, Marburg, Metropolis Verlag.
- Baur, A. (2008): Die Bedeutung von Corporate Social Responsibility und dessen Umsetzung im Unternehmen. *Fleischwirtschaft* 06.
- Blaha, T., Spiller, A., Theuvsen, L., van den Weghe, H. und Windhorst, H.-W. (2008): Leitbild für mehr Wettbewerbsfähigkeit – Nachhaltige Produktion tierischer Nahrungsmittel in Hochverdichtungsräumen der Nutztierhaltung. *Fleischwirtschaft* 7, 13-22.
- Bruhn, M. (2008): Herausforderungen an die Kommunikationspolitik der Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Spiller, A. und Schulze, B. (Hrsg.) *Zukunftsperspektiven der Fleischwirtschaft: Verbraucher, Geschäfte, Geschäftsbeziehungen*. Göttingen, Universitätsverlag, 329-339.
- Brunner, K.-M. und Schönfelder, G. (2005): *Nachhaltigkeit und Ernährung: Produktion – Handel – Konsum*, Frankfurt/New York, Campus Verlag
- Die Lebensmittelzeitung (12.09.2008; 19.12. 2008): Anzeige: Nachhaltigkeit aus Prinzip, Nr. 37 und 51, 1.
- Die Lebensmittelzeitung (25.01.2008): Fleisch braucht mehr Wertschätzung, Nr. 4, 26.
- Die Lebensmittelzeitung (28.09.2007): Der Ökobrauer, Nr. 39, 46-47.
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: a stakeholder approach. In: Pitman (Hrsg.) *Pitman series in business and public policy*, Boston, 251-266.
- Heyder, M. und Theuvsen, L. (2008): Öffentlicher Druck und Corporate Social Responsibility im Agribusiness: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. In: http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2008/Short_Paper_2008/Heyder-Theuvsen_OEGA2008_Tagungsband.pdf. (10.10.2008).
- Jeuthe, K. (2003): Nachhaltigkeit als Unternehmensstrategie? Von der Nachhaltigkeit der Produktion zur Kommunikation der Nachhaltigkeit. In: <http://www.jgwebpace.gmxhome.de/Nachhaltig-keit%20als%20Unternehmensstrategie%20-%20Kolja%20Jeuthe.pdf>. (11.10.2008).
- Koerber, K., Männle, T. und Leitzmann, C. (1993): *Vollwert Ernährung: Konzeption einer zeitgemäßen Ernährungsweise*, 7. Auflage, Heidelberg, Haug Verlag.

-
- Kuckartz, U. und Rheingans-Heintze, A. (2006): Trends im Umweltbewusstsein, Wiesbaden, VS Verlag.
- Meffert, H. (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele, 9. Auflage, Wiesbaden, Gabler.
- Pfriem, R. (2008): Vom Sollen zum können Wollen. Auf dem Weg zu einer kulturalistischen Unternehmensethik und Unternehmenstheorie. In: Scherer, A./Patzner, M. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik, Wiesbaden, Gabler Edition Wissenschaft, 65-84.
- Pfriem, R. (2006): Unternehmensstrategien: Ein kulturalistischer Zugang zum strategischen Management, Marburg, Metropolis-Verlag.
- Pfriem, R., Raabe, T. und Spiller, A. (Hrsg.) (2006): OSSENA. Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur, Marburg, Metropolis Verlag.
- Raabe, T. und Uphoff, K. (2006): Ernährungskulturelle Fortschritte bei Anbietern: Der Handel als kulturpolitischer Akteur. In: Pfriem, R./Raabe, T./Spiller, A. (Hrsg.) Ossena: Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur. Marburg, Metropolis-Verlag, 429-451.
- Spitzmüller, E., Pflug-Schönfelder, K. und Leitzmann, C. (1993): Ernährungsökologie: Essen zwischen Genuss und Verantwortung, Heidelberg, Haug Verlag.
- Schattke, H. (2008): Nachhaltigkeit und Qualitätskommunikation in der niedersächsischen Fleischwirtschaft – Eine empirische Annäherung, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 47, Oldenburg.
- Uphoff, K. und Schattke, H. (2008): Die niedersächsische Fleischwirtschaft zwischen Preisdruck und nachhaltiger Qualitätsprofilierung – Eine repräsentative Befragung, Schriftenreihe des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Unternehmensführung und Betriebliche Umweltpolitik, Nr. 48: Oldenburg.
- Uphoff, K. (2006): Der Lebensmittelhandel setzt Zeichen. Zur Ableitung von Potenzialen, Erfolgsfaktoren und -hemmnissen regionaler Vermarktungsansätze. In: Pfriem, R., Raabe, T. und Spiller, A. (Hrsg.) Ossena: Das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur. Marburg, Metropolis-Verlag, 235-264.